

Implementasi Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Balanced Scorecard Pada Organisasi Nirlaba

by Zaenal Afifi

Submission date: 25-May-2018 09:11AM (UTC+0700)

Submission ID: 968353401

File name: jurnal_AKA.doc (103.5K)

Word count: 3744

Character count: 25992

Implementasi Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Balanced Scorecard Pada Organisasi Nirlaba

Zaenal Afifi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muria Kudus

zaenal.afifi@umk.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris tentang implementasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Balanced Scorecard pada organisasi Nirlaba Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus. Penelitian ini merupakan studi kasus. Desain kualitatif penelitian ini dilakukan dengan wawancara kepada 12 orang yang berbeda tanggung jawabnya. Penelitian ini menemukan bahwa pada prinsipnya atribut-atribut *strategy map* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC telah diterapkan dengan baik di Pondok Pesantren Rohmatillah. Selain itu, penelitian ini menemukan faktor pendukung penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC di Pondok Pesantren Rohmatillah yaitu: kedisiplinan yang kuat.

Keyword: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Balanced Scorecard, Organisasi Nirlaba

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang turut berperan cukup besar dalam mencerdaskan kehidupan bangsa seperti pendidikan lainnya di Indonesia, terbukti dengan banyaknya tokoh-tokoh nasional yang ikut berperan dalam kemerdekaan hingga pada saat ini pejabat-pejabat struktural di tingkat eksekutif, legislatif maupun yudikatif tidak sedikit yang lulusan dari pondok pesantren.

⁴ Dalam beberapa dekade terakhir, pesantren mengalami perkembangan yang secara kuantitatif luar biasa dan menakjubkan, baik di wilayah pedesaan, pinggiran kota, maupun perkotaan. Data Kementerian Agama menyebutkan bahwa pada 1977 jumlah pesantren hanya sekitar 4.195 buah dengan jumlah santri sekitar 677.394 orang. Jumlah ini mengalami peningkatan berarti pada tahun 2001 menunjukkan jumlah pesantren seluruh Indonesia sudah mencapai 11.312 buah dengan santri sebanyak 2.737.805 orang. Pada tahun 2005 jumlah pesantren mencapai 14.798 lembaga dengan jumlah guru 243.738 orang dan santri 3.464.334. Data

terakhir tahun 2016 menunjukkan pesantren sebanyak 28.961 lembaga dengan santri sebanyak 4.028.660 jiwa. Fakta ini mengindikasikan bahwa peran tersebut akan bisa semakin signifikan pada upaya peningkatan kualitas pendidikan Indonesia. (www.nu.or.id)

Disisi lain fakta ini juga memberikan tantangan bagi pondok pesantren untuk terus berbenah memperbaiki manajemen organisasinya. Hal ini penting untuk dilakukan agar peran penting yang dimaksud tetap bisa berjalan bahkan ditingkatkan dimasa yang akan datang. Menyusun sistem manajemen strategi yang cocok diterapkan di pondok pesantren merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan pondok pesantren untuk berbenah diri.

Manajemen strategi adalah suatu proses perencanaan, implementasi, dan pengendalian serta evaluasi dalam suatu organisasi guna mencapai misi dan tujuan organisasi yang dalam penyusunannya melihat aspek internal dan eksternal organisasi (Santoso dan Santos, 2005). Manajemen strategi lebih dari sekedar membuat dan mengimplementasikan perencanaan strategis, melainkan suatu proses yang bersifat terus menerus dan mencakup seluruh aktivitas yang dilakukan untuk membuat rencana, tindakan, dan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan dan misi organisasi (Ahdiyana, 2010). Salah satu sistem manajemen strategi yang sudah banyak digunakan oleh organisasi di dunia adalah *Balanced Scorecard* yang dipopulerkan oleh Kaplan & Norton (1992) yang menjabarkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk perspektif keuangan dan non keuangan. Pada mulanya *Balanced Scorecard* hanya dimanfaatkan oleh profit oriented organization. Seiring berkembangnya *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan oleh *public sector* maupun *non profit oriented organization* seperti rumah sakit, yayasan, perguruan tinggi dll.

³ *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai.

Penelitian tentang implementasi *Balanced Scorecard* telah banyak dilakukan di berbagai organisasi seperti penelitian St. Dwiarso et.al.(2016), Setiya Ahsanul Arif(2016), Imelda R.H.N(2004), Dyah Lestari(2014), Elsje Kosasih(2012) Made Widya Santhi(2011) dan lain sebagainya. Obyek penelitiannya berbeda-beda, dari lingkup organisasi perusahaan, organisasi sektor publik maupun organisasi nirlaba.

Salah satu penelitian di sektor publik telah dilakukan oleh Setiya Ahsanul arif(2016). Penelitian tersebut meneliti tentang Implementasi *balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi publik studi kasus pada Yayasan Pesantren Islam Al-Azhar Jawa Timur. Temuan penelitiannya mengimplementasikan bahwa *Balanced Scorecard* dengan indikator kinerja yayasan diperoleh total skor 3 dengan rata-rata skor 0,3. Dengan demikian didapatkan definisi kriteria indikator kinerja Yayasan Pesantren Islam Al-Azhar Jawa Timur cukup baik. Penelitian lain yang terkait dengan *Balanced Scorecard* seperti penelitiannya Dyah Lestari widaningrum dan Ivanaldy Kabul(2014) mereka meneliti tentang Implementasi *Balanced Scorecard* pada unit usaha kecil menengah studi kasus pada sebuah restoran di Jakarta. Hasil dari penelitiannya menyatakan implementasi berdasarkan perencanaan yang telah dilakukan memuktikan bahwa dengan keterbatasan yang dimiliki UKM ini, *Balanced Scorecard* dapat dikembangkan dengan tujuan strategis serta indikator yang disesuaikan dengan kondisi, sehingga proses evaluasi pengukuran kinerja ini aplikatif dan dapat mencapai tujuan yaitu memberikan informasi untuk melakukan proses *continous improvement*

Penelitian pada organisasi nirlaba seperti di pondok pesantren masih sangat sedikit dilakukan. Kesenjangan ini perlu di mediasi supaya lingkup penerapan *Balanced Scorecard* dapat menjadi lebih luas. Penerapan *Balanced Scorecard* pada pondok pesantren menjadi sangat menarik untuk dipelajari. Studi ini fokus pada implementasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus.

Dengan latar belakang masalah diatas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana implementasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* di pondok pesantren Rohmatillah Kudus. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah menemukan bukti empiris mengenai implementasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus.

KAJIAN PUSTAKA

Balanced Scorecard dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

BSC pada awalnya dikembangkan dan tumbuh dengan pesat di lingkungan dunia bisnis, khususnya di Amerika Serikat (AS). Perkembangan implementasi BSC yang dinilai berhasil ternyata merupakan daya tarik untuk kemungkinan diimplementasikan atau dilaksanakan di lingkungan birokrasi pemerintahan, di sektor publik (Kaplan dan Norton, 2000). BSC merupakan pendekatan baru manajemen strategik yang dikembangkan di awal tahun 1990-an oleh Kaplan dan Norton sebagai upaya untuk "membalance" kekurangan/kelemahan perspektif finansial dalam mengevaluasi kinerja suatu badan usaha atau organisasi sebagai tolok ukur yang umum digunakan. Perkembangan selanjutnya menempatkan BSC sebagai

alat (tools) manajemen strategik yang lebih responsif terhadap setiap perubahan lingkungan, baik internal maupun terutama eksternal (yang lebih sulit dikendalikan). Hal ini ditandai dengan BSC sebagai metode yang membangun keterkaitan yang sinergik (link and alignment) kegiatan operasional dengan strategi, dan memantau kinerja pencapaian tujuan organisasi, tidak hanya dari perspektif finansial, melainkan juga dari perspektif-perspektif pelanggan, proses kegiatan internal (internal business process) serta pembelajaran dan inovasi/pertumbuhan, (Priyatno, 2009).

³ Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan guru dan budaya organisasi yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi knowledge-worker, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi knowledge-worker organization dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

² PONDOK PESANTREN

Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam yang melembaga di Indonesia, dimana kyai dan santri hidup bersama dalam suatu asrama yang memiliki bilik-bilik kamar sebagai ciri-ciri esensialnya dengan berdasarkan nilai-nilai agama Islam. Pondok pesantren melaksanakan pendidikan keagamaan yang bersumber dari karya-karya Islam klasik. Pondok pesantren sebagai pusat pedalaman ilmu-ilmu agama Islam (tafaqquh fi al-din), pondok pesantren masih tetap diakui oleh masyarakat karena beranggapan bahwa pendidikan keperibadian pesantren lebih unggul dibandingkan pendidikan sekolah atau madrasah. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang didirikan untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.

² Menurut Nurcholish Madjid (1997), tujuan pembinaan santri pada pondok pesantren adalah “membentuk manusia yang memiliki kesadaran tinggi bahwa ajaran Islam merupakan nilai-nilai yang bersifat menyeluruh. Selain itu produk pesantren diharapkan memiliki kemampuan tinggi untuk mengadakan respons terhadap tantangan-tantangan dan tuntutan-tuntutan hidup dalam konteks ruang dan waktu”.

Jika mengikuti tujuan yang dikemukakan oleh Nurcholish, tergambar bahwa semua pondok pesantren telah mampu menjadikan manusia memiliki kesadaran Islam adalah nilai yang mencakup seluruh kehidupan. Tetapi bila dilihat dari kesiapan pondok pesantren dalam melakukan pembinaan dan pendidikan untuk menjawab tantangan zaman, tidak seluruh

pondok pesantren mampu. Hal ini disebabkan oleh orientasi dan motivasi pondok pesantren tersebut.

Oleh sebab itu perumusan kembali metode pembinaan dan pendidikan santri pada pondok pesantren sehingga memiliki kesiapan dalam menjawab tantangan zaman. Pembinaan dan pendidikan menjadi bagian terpenting dalam mewujudkan keberhasilan, sehingga perlu penyisipan aspek umum yang dianggap penting. Dengan demikian, pendidikan dan pembinaan santri pada pondok pesantren lebih bersifat holistik. Oleh karena itu, pembelajaran dan pertumbuhan ponpes harus ditingkatkan agar ponpes bisa eksis, bahkan makin besar bisa memberi kontribusi pada dunia pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus dilakukan selama kurun waktu tertentu, menghendaki suatu kajian mendalam yang rinci, menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil, termasuk lingkungannya (Umar, 2008 : 6). Penyelidikan dilakukan secara mendalam terhadap data-data yang ada, kemudian dianalisis dan selanjutnya hasil analisis tersebut dideskripsikan (kualitatif deskriptif).

Teknik Pengumpulan Data

Observasi di lapangan, analisis dokumentasi serta wawancara mendalam tetapi tidak terstruktur kepada beberapa responden yang diwakili oleh pengasuh pondok pesantren, guru atau ustadz pondok pesantren, dan para santri pondok pesantren merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Fokus pertanyaan wawancara untuk memperoleh informasi mengenai implementasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Balanced Scorecard di Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus dan bagaimana implementasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Balanced Scorecard di Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus.

Pengamatan langsung di lapangan serta mencatat kejadian dan kondisi fisik yang diamati merupakan kegiatan observasi yang dilakukan dalam penelitian ini. Mengumpulkan sumber-sumber tertulis yang mendukung penelitian ini, seperti struktur organisasi, data tentang santri, data tentang metode pembelajaran, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian dilakukan untuk analisis dokumentasi. Informasi yang tersaji di website pondok pesantren Rohmatillah Kudus dan data primer yang diberikan oleh pondok pesantren Rohmatillah Kudus juga merupakan sumber analisis dokumentasi.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus

Pondok pesantren Rohmatillah merupakan pondok pesantren Tahfidzul Quran atau tempat bagi para santri untuk memperdalam ilmu alquran, mulai dari membaca yang benar sesuai dengan kaidah tajwid sampai dengan menghafal alquran, yang letaknya kurang lebih 8 KM dari kota Kudus ke arah utara berdiri pada tahun 1984 M dan telah mencetak ratusan huffadz, penghafal alquran yang menjaga keutuhan dan kemurnian kitab suci. Saat ini tercatat 421 santri di pondok pesantren Rohmatillah.

Menjadi lembaga pendidikan pesantren yang berkualitas dan mandiri merupakan tujuan dari pondok pesantren Rohmatillah, sedangkan realisasi visinya adalah meningkatkan kompetensi generasi muda islam (santri) yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, berbudi luhur, disiplin dan bertanggung jawab. Adapun misinya adalah mencetak santri Huffadzil Quran yang bertaqwa kepada Allah SWT dan berakhlakul Qurani, mencetak santri yang bertaqwa kepada Allah SWT, dan menitik beratkan tentang bacaan Alquran sesuai dengan ilmu tajwid dan ilmu Alquran.

Deskripsi Responden

Wawancara kepada beberapa responden dan observasi lapangan di lingkungan Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus. Jumlah responden penelitian sebanyak 12 responden, yang terdiri 1 dari *top management* (pengasuh), 2 orang dari *middle management* (penasehat dan pembimbing) 5 dari *lower management* (pengurus harian) dan empat dari santri.

Internal Business Process Perspectives

Perspektif proses bisnis internal menerjemahkan strategi yang berkaitan dengan proses di dalam organisasi. Peta strategi Kaplan & Norton (1996) menunjukkan bahwa terdapat empat atribut dalam proses bisnis internal, antara lain kegiatan operasional yang luar biasa, unit hubungan kerjasama, proses inovasi, dan tanggungjawab sosial. Dari keempat atribut tersebut masing-masing atribut memiliki komponen.

Kegiatan Operasional yang Ekselen

Pondok Pesantren Rohmatillah merupakan *nonprofit oriented organization* yang bergerak di bidang pendidikan. Kualitas pengajaran, proses belajar, dan fasilitas lain adalah faktor-faktor pendukung kegiatan utamanya. Faktor-faktor, seperti jam belajar mengaji, partisipasi santri dalam proses belajar mengajar, fasilitas-fasilitas yang disediakan untuk

mendukung kegiatan belajar mengajar seperti kenyamanan dan kebersihan dan kegiatan ekstrakurikuler harus diperhatikan secara seksama (Weerasooriya, 2013).

Berdasarkan hasil observasi dan data yang diperoleh, Pondok pesantren Rohmatillah menyelenggarakan proses belajar selama 24 jam (jadwal kegiatan belajar mengajar tersaji di Appendiks). Dalam hal proses belajar, sistem kegiatan belajar mengajar yang diterapkan di Pondok Pesantren Rohmatillah tidak hanya sebatas ustadz/ustadzah (guru) memberikan materi (*handout*) kepada santri, tetapi terjadi interaksi yang aktif dalam pembelajaran antara ustadz/ustadzah dengan santri. Kegiatan belajar mengajar yang diterapkan di Pondok Pesantren sangat bervariasi, seperti dengan setoran hafalan kepada pengasuh, pengamatan dan murojaah kepada ustadz/ustadzah. Kegiatan belajar mengajar tersebut sangat efektif dan dapat meningkatkan mutu dan kualitas santri dalam menghafal, selain itu juga dapat menguatkan hafalan santri. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cucuani *et. al.* (2012) yang menemukan bukti bahwa metode pembelajaran diskusi merupakan metode pembelajaran yang paling efektif untuk meningkatkan prestasi belajar, dibandingkan dengan metode ceramah dan pembelajaran mandiri.

Fasilitas yang disediakan Pondok Pesantren Rohmatillah dalam hal kegiatan belajar mengajar lengkap dan baik, seperti ruang yang nyaman, cukup luas dan bersih. Fasilitas pendukung kegiatan belajar mengajarpun disediakan oleh Pondok Pesantren Rohmatillah seperti aula pondok pesantren, tempat ibadah, lapangan (halaman yang luas), kamar mandi yang bersih, makanan bergizi, asrama yang bersih, dan lain sebagainya (sesuai dengan hasil observasi dan wawancara). Selain fasilitas, Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus memberikan kegiatan ekstrakurikuler yang dapat diikuti oleh para santri sesuai dengan bakat dan kemampuannya masing-masing, seperti seni membaca Alqur'an (*qiro*), futsal, bola voli, basket, dan lain sebagainya. Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan setelah jam mengaji selesai, sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dan diikuti oleh seluruh santri. Artinya santri dapat memilih kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan minat dan bakatnya masing-masing, sehingga dapat meningkatkan keahlian dan ketrampilan santri sesuai dengan bidangnya (sesuai dengan hasil observasi dan wawancara).

Unit Hubungan Kerjasama

Unit hubungan kerjasama harus ada untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Fokus unit ini adalah pada penciptaan kemitraan yang bernilai tambah, peningkatan pemenuhan pesanan, pemenuhan kepuasan pelanggan dan peningkatan citra organisasi.

Bagian Humas Pondok Pesantren Rohmatillah merupakan unit pusat dalam hal hubungan kerjasama. Dalam hal menciptakan kemitraan yang bernilai tambah, Pondok Pesantren rohmatillah telah bekerjasama dengan kolega lokal seperti dengan Madrasah atau sekolah di sekitar Pondok Pesantren. Dengan adanya kerjasama dengan pihak lain, pondok Pesantren Rohmatillah akan semakin eksis, baik di dalam maupun di luar lingkungan atau daerah. Semua hal di atas dilakukan agar tujuan organisasi bisa tercapai.

Terkait dengan kepuasan pelanggan, berdasarkan hasil wawancara dengan empat santri dapat disimpulkan bahwa para santri puas terhadap semua pelayanan yang diberikan oleh Pondok Pesantren Rohmatillah. Pelayanan dimaksud meliputi: pelayanan belajar, pelayanan fasilitas pembelajaran, dan pelayanan asrama. Kepuasan para santri tersebut berdampak positif pada organisasi. Hal ini bisa dilihat dari Tabel 4.2. bahwa minat santri yang mendaftar di organisasi ini terus menerus mengalami peningkatan. Kondisi ini tidak lepas dari peran para santri yang merekomendasikan ponpesnya kepada keluarga, teman, kerabat dan masyarakat yang membutuhkan. Namun demikian, tidak semua peminat dapat diterima oleh Pondok Pesantren Rohmatillah. Hal ini dikarenakan keterbatasan kapasitas asrama yang disediakan oleh Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus. Dari kondisi ini bisa disimpulkan bahwa dalam hal pemenuhan pesanan, Pondok Pesantren Rohmatillah memiliki keterbatasan kapasitas.

Untuk meningkatkan citra positif, Pondok Pesantren Rohmatillah selalu menjaga dan terus memperbaiki strateginya. Beberapa strategi yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Rohmatillah, seperti citra gedung/bangunan, keunggulan lulusan, dan kegiatan *corporate social responsibility* (CSR) telah diterapkan.

1 Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Pondok Pesantren Rohmatillah melihat 3 faktor utama, yaitu *Orang, Sistem, dan Prosedur organisasi* yang berperan dalam pertumbuhan dan eksistensi jangka panjang. Hasil pengukuran ke-3 perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan *orang, sistem dan prosedur* yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi kedalam 3 faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang (www.balancedscorecard.com).

Balanced scorecard mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis intern mengidentifikasi di mana organisasi harus

unggul untuk mencapai kinerja yang handal. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke-3 perspektif *Balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong pondok pesantren menjadi *Learning Organization* dan memicu pertumbuhannya.

Balanced scorecard tidak hanya menekankan investasi untuk perlengkapan baru atau penelitian dan pengembangan produk baru saja tetapi organisasi harus melakukan investasi di dalam infrastruktur pondok pesantren itu sendiri yang terdiri dari *orang, sistem dan prosedur*.

Umumnya suatu organisasi di lapangan menunjukkan adanya suatu kecenderungan untuk mengaplikasikan struktur organisasi desentralisasi berikut jenis kepemimpinannya dan ini akan berlanjut terus di kemudian hari. Sistem desentralisasi ini dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia menurut para pelaku ekonom dapat diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan keunggulan kompetitif bagi organisasi, meskipun manajemen akan menghadapi kesulitan dalam menghadapi visi strateginya dan mengeliminir *conflic of interest* yang mengarah pada keselarasan tujuan (*goal congruence*).

Menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu :

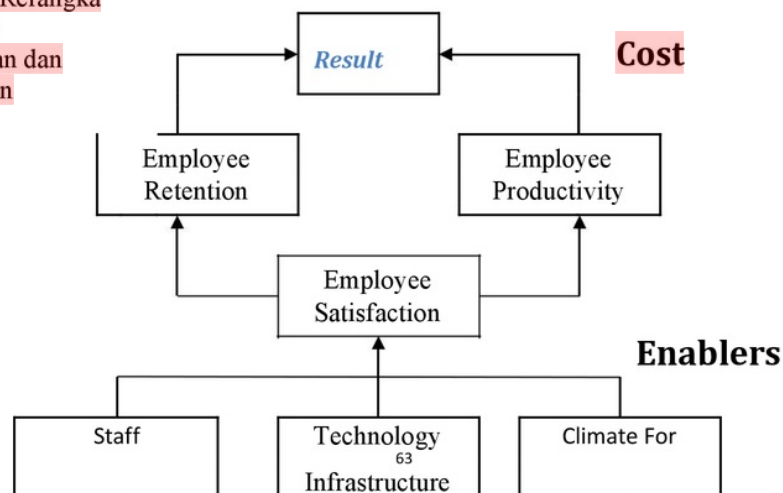
- Kemampuan pekerja (*Employee capabilities*)
- Kemampuan sistem informasi (*Information system capabilities*)
- Motivasi, Pemberdayaan dan Penyetaraan (*Motivation, empowerment, and alignment*)

Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tapi memperbaiki secara terus menerus. Perbaikan secara terus menerus hanya dapat dicapai apabila organisasi melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal.

Berikut ini gambar dari kerangka pengukuran tersebut:

1

Gambar 1 : Rerangka Pengukuran Pembelajaran dan pertumbuhan



Perbaikan terus menerus harus dilakukan agar organisasi tetap eksis. Proses pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti perbaikan berkelanjutan, otomatisasi, dan memberikan praktik terbaik.

Terobosan-terobosan baru selalu dikembangkan oleh Pondok Pesantren Rohmatillah untuk meningkatkan minat pelanggan. Program inovasi pembelajaran dan pertumbuhan seperti perbaikan sistem informasi juga terus dilakukan, Penekanan dalam kedisiplinan juga menjadi salah satu program utama yang menjadi unggulan. Kondisi di atas relevan dengan apa yang disampaikan Jimenez-Zarco, *et. al.* (2006) dalam Abdullah *et. al.*, (2013) bahwa harus ada sebuah dimensi kinerja baru yang mampu mengukur kinerja dan kualitas melalui proses pengembangan produk baru dan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang bertanggungjawab atas inovasi produk. Salah satu kesimpulan hasil penelitian Abdullah *et. al.* (2013) adalah bahwa BSC harus diorganisir dan dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga BSC tidak hanya menuju ke kinerja yang lebih tinggi tetapi juga menjadi dukungan pada pengembangan produk baru dan inovasi organisasional.

Tanggungjawab Sosial

Tanggungjawab sosial merupakan kewajiban setiap organisasi, yang meliputi keselamatan dan kesehatan, kepuasan ustadz/ustadzah, lingkungan dan kontribusi kepada masyarakat. Citra positif organisasi akan terbangun ketika organisasi aktif melaksanakan CSR.

Untuk meningkatkan citra Pondok Pesantren Rohmatillah kepada ustadz/ustadzah, masyarakat, komunitas dan lingkungan beberapa program tanggungjawab sosial telah dilaksanakan. Bentuk tanggungjawab sosial yang diberikan Pondok Pesantren Rohmatillah kepada ustadz/ustadzahnya, seperti memberikan fasilitas keselamatan kerja dan fasilitas kesehatan dalam bentuk menanggung semua biaya jika terjadi kecelakaan kerja dan menanggung biaya pengobatan jika sakit. Fasilitas *medical check up* gratis juga diberikan kepada semua ustadz/ustadzah agar selalu mengetahui kondisi kesehatan masing-masing. Disamping itu, kegiatan pencerahan agama (pengajian kitab) dilakukan setiap satu minggu tiga kali. Hal ini dilakukan oleh Pondok Pesantren Rohmatillah agar ustadz/ustadzahnya dan pihak terkait lainnya loyal. Dari data yang di peroleh peneliti diketahui bahwa tingkat loyalitas Pondok Pesantren Rohmatillah sangat tinggi. Hal ini sesuai dengan Steers & Porter (1983) bahwa loyalitas akan tercipta apabila ustadz/ustadzahnya merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu

organisasi. Semakin terpenuhinya keinginan ustadz/ ustadzahnya maka ustadz/ ustadzahnya akan semakin loyal kepada organisasi. Selain Streers & Porter (1983), hasil penelitian dari Tien, *et. al.*, (2012) menemukan bukti bahwa, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas kerja.

Tanggungjawab Pondok Pesantren Rohmatillah terhadap komunitas, lingkungan dan masyarakat sekitarnya juga dilakukan dalam bentuk, seperti: mengadakan pengajian mingguan untuk masyarakat sekitar Pondok Pesantren Rohmatillah Kudus, memberikan beasiswa bagi anak yatim piatu dan orang tidak mampu untuk belajar di Pondok Pesantren Rohmatillah, serta kegiatan bakti sosial untuk masyarakat sekitar.

Secara keseluruhan, dari hasil observasi dan wawancara terkait dengan perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa Pondok Pesantren Rohmatillah telah mengimplementasikan dengan baik atribut-atribut yang ada di dalam perspektif proses bisnis internal dalam BSC.

Simpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah pada prinsipnya atribut-atribut *strategy map* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC telah diterapkan dengan baik di Pondok Pesantren Rohmatillah. Selain itu, penelitian ini menemukan faktor pendukung penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC di Pondok Pesantren Rohmatillah yaitu: kedisiplinan yang kuat.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada generalisasi hasil penelitian karena studi kasus. Hal ini tidak lepas dari adanya keterbatasan waktu dan biaya penelitian. Saran dari hasil penelitian ini adalah: 1) untuk penelitian berikutnya, sebaiknya menambah jumlah objek penelitian agar diperoleh generalisasi temuan penelitian ke skop yang lebih luas, 2) untuk Pondok Pesantren Rohmatillah, sebaiknya mengkomunikasikan dan menyadarkan pentingnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC kepada para ustadz/ ustadzahnya untuk mencapai visi organisasi melalui perencanaan strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Iqra.T.U., Yahya Rashid and Basharat Naeem. 2013. "Developments on Balanced Scorecard." *Word Applied Sciences Journal* 21 (1), pp: 134-141.
- Ahdiyana, M. 2010. *Memperkuat Manajemen Strategis Dengan Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik*. <http://staff.uny.ac.id>. Diakses Maret 2012.
- Assiri, Ali, Zairi Mohammed, Riyad Eid, 2006. "How to Profit From the Balanced Scorecard An Implementation Roadmap." *Industrial Management and data systems*, Vol 106 No. 7, pp: 937-952.

- Cucuani, Hijriyati., Linda, Ariyani., Anggia, Kargenti, E.M., Ahyani, Radhiani, F. 2012. "Efektifitas Metode Pembelajaran Terhadap Prestasi Belajar Psikologi Eksperimen Pada Mahasiswa Fakultas Psikologi UIN Suska Riau." *Jurnal Psikologi*. Vol. 8 No. 2 Edisi Desember 2012, Hal 98-104.
- Farrokhi, MM., A. Aftabi and M. Hemati. 2012. "Evaluation and Weighting Balanced Scorecard Critical Factors by Means of Fuzzy Analytic Hierarchy Process (A Case Study)." *Word Applied Sciences Journal* 16 (2), pp: 300-312.
- Fitriyani, dewi. 2014. "Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik." *Jurnal Cakrawala Akuntansi*. Vol 6 No. 1 Edisi Februari 2014, Hal 16-31.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1992. "The Balanced Scorecard-Measures that drive Performance." *Harvard Business Review*, pp: 71-79.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1996. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy." *California Management Review*, pp: 53-79.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1996. "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System." *Harvard Business Review*, pp: 3-13.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2000. "Putting the Balanced Scorecard to Work." *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2001. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I." *Accounting Horizons*, pp: 87-104.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2004. "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes." *Boston: Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R.S., 2009. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard1." *Harvard Business Review*, pp: 1-36.
- Kaplan, R.S., 2010. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard1." *Harvard: Harvard Business School*.
- Neely, A., 2008. "Does the balance score card work: An empirical investigation." *Cranfield University School of Management, Research Paper Series*.
- Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta : Paramadina, 1997)
- Putri,dkk. 2011. "Balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja perguruan tinggi (IT Telkom)." *Conference paper*. Konferensi Nasional Sistem Informasi.
- Qomar, Mujamil. 2008. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, Jakarta: Erlangga.
- Rasmini, dkk. 2011. "Penilaian kinerja badan rumah sakit umum tabanan berdasarkan Balanced scorecard." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 6 No. 2 Edisi Juli 2011.
- Santoso, H., dan Santos, Y. 2005. *Smart Strategi Manajemen: To Cope The Future*. Surabaya: CV Citra Media.
- ien, Rukmi Martiwi, Triyono, Ahmad Mardalis. 2012. "Faktor-faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan." *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. Vol 13 No. 1 Edisi Juni 2012, Hal 44-52.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- (www.nu.or.id)

Implementasi Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Balanced Scorecard Pada Organisasi Nirlaba

ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

20%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

journal.uny.ac.id

Internet Source

8%

2

sakban3.blogspot.com

Internet Source

6%

3

bersamalaskarakalsehat.blogspot.com

Internet Source

3%

4

www.nu.or.id

Internet Source

3%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 3%